

**Wawrzyniec Rudolf**

Uniwersytet Łódzki

**PARTNERSTWO LOKALNE/REGIONALNE  
JAKO FORMA PRAKTYCZNEJ REALIZACJI  
KONCEPCJI *GOVERNANCE* W ZARZĄDZANIU  
JEDNOSTKĄ TERYTORIALNĄ**

**1. Wstęp**

Koncepcja *governance* przeżywa swój burzliwy rozwój w Europie Zachodniej i na świecie już od blisko 20 lat. Jest uznawana za nowy paradygmat w administracji publicznej, idealnie wpisując się we współczesne uwarunkowania i specyfikę instytucji publicznych. Należy zgodzić się z Mikułowskim, że w polskiej literaturze niemal nie podejmuje się rozważań na temat *governance*, a ci krajowi autorzy, którzy zdecydowali się nawiązać do tej modnej na Zachodzie koncepcji, opisują ją bardzo syntetycznie [Mikułowski 2005, s. 46-47]. W artykule podjęto próbę bardziej kompleksowego przybliżenia wspomnianej problematyki, korzystając z dorobku uznanych autorów zagranicznych oraz wyeksponowania kluczowego, zdaniem autora, elementu koncepcji, jakim jest partnerstwo. Opracowanie ma charakter teoretyczny, a w jego przygotowaniu wykorzystano rzadko do tej pory cytowaną w Polsce literaturę – głównie zagraniczną.

**2. Czym jest, a czym nie jest koncepcja *governance*  
– problemy terminologiczne**

Wyróżniającą cechą koncepcji *public governance* jest koncentrowanie się na sprawności rządzenia. Według Banku Światowego *governance*, a właściwie tzw.

*good governance*, to zdrowe zarządzanie rozwojem, wymagające ustanowienia norm i instytucji gwarantujących przewidywalne i klarowne ramy działalności publicznej, wymuszające odpowiedzialność trzymających władzę za jej sprawowanie [Mikułowski 2005, s. 63]. Najczęstsze spotykane w polskiej literaturze tłumaczenie terminu *public governance* – „rządzenie publiczne” lub „rządzenie” zdaniem autora, nie w pełni oddaje treść tej koncepcji, co zostanie wykazane w dalszej części opracowania. Autor opowiada się tu za terminem „współrządzenie”, który mocniej eksponuje potrzebę partycypacyjnego – partnerskiego modelu sprawowania władzy przy realizacji zadań publicznych. Pośród różnych podmiotów publicznych to samorządy terytorialne wydają się posiadać największą możliwość wykorzystania takiego modelu.

Terminu *governance* jako pierwszy w kontekście administracji publicznej użył w latach 70. Harlan Cleveland [Cleveland 1972, s. 12-13]. Od tego czasu rozumienie *governance*<sup>1</sup> niewiele się zmieniło, a sama koncepcja, jak już wspominaliśmy, jest coraz bardziej popularna. Cleveland prognozował, że struktury organizacji nie będą już przypominać hierarchicznych piramid z realną władzą na ich wierzchołku. Ewoluuja one w kierunku systemów przeplatających się sieci, charakteryzujących się mniejszą kontrolą, bardziej rozproszoną władzą, wieloma centrami decyzyjnymi. Proces podejmowania decyzji stanie się bardziej złożony, wezmą w nim udział podmioty zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Będą to podmioty uważające się za współodpowiedzialne za określone działania. Fakt spłaszczania struktur organizacyjnych determinuje rozwój kolegialnych systemów sprawowania władzy z wykorzystaniem konsultacji społecznych. Im większej wagi sprawy leżą w kompetencji danej organizacji, tym bardziej powinno się rozpraszać realną władzę oraz zwiększać liczbę osób, których udział w procesie podejmowania decyzji jest pożądanym. Cleveland twierdził już ponad 30 lat temu, że narastające problemy będą wymagały zaangażowania wielu liderów partycypujących w podejmowaniu decyzji, pochodzących z organizacji zarówno publicznych, jak i prywatnych. W stosunkowo krótkim czasie jego prognozy spełniły się. Dotyczyło to szczególnie krajów o rozwiniętej demokracji. W innych krajach, takich jak np. Polska, ich realizacja dokonuje się dopiero obecnie.

Spotkać można również opinie, że *governance* zastąpiło termin „administracja publiczna”. Przytoczyć można wiele tego dowodów. Warto zauważyć, że znany międzynarodowy periodyk od 18 lat nosi nazwę: „Governance: An International Journal of Policy and Administration”, a jego zawartość merytoryczna odpowiada szeroko rozumianej dziedzinie administracji publicznej. Inny przykład pochodzi z rynku amerykańskiego, w którym od 17 lat wychodzi czasopismo pod nazwą: „Governing: The Magazine of States and Localities” adresowane do tamtejszych samorządów terytorialnych. W Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych

---

<sup>1</sup> Dalej w opracowaniu będziemy używali terminu *governance* zamiast *public governance*, pamiętając, że chodzi o jego odniesienie do administracji publicznej.

odnotować należy nasilającą się tendencję do zmian nazw programów studiów czy tytułów projektów badawczych, w których termin *governance* pojawia się w miejsce wykorzystywanych wcześniej *public administration*, czy *governmental studies*. W literaturze przedmiotu autorzy nagminnie używają terminu *governance* jako synonimu takich terminów, jak *public management* i *public administration* [Frederickson, Smith 2003, s. 225]. Wydaje się, że autorzy ci poddali się powszechnej modzie na *governance* i nadmiernie, w nieuzasadniony sposób poszerzyli znaczenie tego pojęcia.

Relacje pomiędzy rządzeniem (*governance*) a zarządzaniem (*management*) rzeczowo opisuje Mikułowski [Mikułowski 2005, s. 65-67]. Twierdzi on, że stawianie znaku równości między funkcją rządzenia i zarządzania nosi w sobie niebezpieczeństwo technokratyzmu menedżerskiego stanowiącego oczywiste zagrożenie dla demokracji. Jak twierdzi, nie można zarządzać regionem czy gminą, gdyż nie są to organizacje w ścisłym słowa tego znaczeniu, tylko społeczności złożone z samodzielnych i wolnych podmiotów (mieszkańców, ich organizacji, podmiotów gospodarczych itp.), które nie łączą więzi organizacyjne z organami pełniącymi funkcje rządzenia. Można zarządzać urzędem marszałkowskim i podległymi mu instytucjami, ale regionem jako społecznością można jedynie rządzić. Wyjaśnienia te wydają się zasadne i przemawiają za podejściem *governance* w obszarze administracji publicznej. Podejście takie sprawia, że administracja publiczna zaczyna w coraz większym zakresie dostrzegać mieszkańca, obywatela, przedsiębiorcę, czyli te podmioty, do służenia którym została powołana i o których dobro ma dbać. Podobnego odkrycia, ale w sektorze przedsiębiorstw, dokonano kilkadziesiąt lat temu, kiedy na piedestał wyniesiono klienta i jego potrzeby. Orientację przedsiębiorstwa na klienta nazwano wtedy marketingiem.

Współcześnie problem z *governance* polega na tym, że termin ten jest dość wieloznaczny. Lynn, Heinrich i Hill zwracają uwagę na nieprecyzyjność tego pojęcia, wymieniając różnorodne obszary, których pojęcie *governance* może dotyczyć. Są wśród nich: struktura organizacyjna, proces administracyjny, ocena menedżera i pracowników w sektorze publicznym, systemy motywacyjne, filozofie organizacji itp. [Lynn, Heinrich, Hill 2001]. Zastanawiające jest, że autorzy nadal dość swobodnie interpretują pojęcie *governance*, eksponując różne jego aspekty. Jedni traktują je jako rynkowe podejście do rządu [Kettl 1993; Nye, Donahue 2000], dla innych oznacza ono rozwój kapitału społecznego, społeczeństwa obywatelskiego czy wysoki poziom partycypacji społecznej [Hirst 2000; Sorensen 2004]. W opracowaniu będziemy eksponowali wysoki poziom partycypacji społecznej jako najbardziej właściwe rozumienie pojęcia *governance*.

Nawiążemy jeszcze do autorów, którzy stawiają znak równości między *governance* a nowym zarządzaniem publicznym (*new public management* – NPM) [Kernaghan, Marson, Boris 2000]. W związku z tym, że NPM jest liczącym się paradygmatem w administracji publicznej [*The Oxford...* 2005] warto odnieść się do tego poglądu, a w szczególności skonfrontować NPM z koncepcją *governance*. Popularne

w ostatnich latach NPM wywodzi się z teorii ekonomii (m.in. z teorii wyboru publicznego, teorii kosztów transakcyjnych) oraz doświadczeń wyniesionych z zarządzania w sektorze prywatnym. Reformy podejmowane w tym nurcie opierają się na mechanizmach i instrumentach charakterystycznych właśnie dla organizacji sektora prywatnego. Andrisani, Hakim i Savas dokumentują najlepsze przykłady nowego zarządzania publicznego ze Stanów Zjednoczonych [Andrisani, Hakim, Savas 2002]. Warto dodać, że NPM w ostatnich latach zaczęło rozwijać się również w Polsce, czego dowodem są pierwsze publikacje poświęcone tej problematyce [Nowe... 2005].

Niestety już dziś można dostrzec pewne niedoskonałości paradygmatu *new public management*. Podstawowym zarzutem może być fakt, że jego autorzy nie zastanawiali się nad kwestią, czemu służy konkretna instytucja publiczna, oraz nad tym, jak wpłynęła na korzyści różnych interesariuszy. NPM koncentrowało się na polepszaniu sprawności organizacji publicznej oraz redukcji kosztów, a nie na efektach i ich akceptacji przez interesariuszy. Nie odpowiadano nawet na pytania, jak organizacja ma być oceniana i przez kogo. Koncentrowano się na optymalizowaniu procesu dostarczania usług publicznych, wykorzystując techniki z sektora prywatnego. Nie uwzględniano, że instytucje publiczne są często wytwórcą różnych usług, a nie tylko ich bardziej lub mniej sprawnym dystrybutorem [Ferlie, Hartley, Martin 2003, s. 9]. W NPM zignorowano też rolę rządu w organizacjach publicznych.

Współcześnie odnotowuje się natomiast rosnące zainteresowanie tzw. wartością dodaną organizacji publicznej [Benington 2003; Moore 1995]. Aby ją oszacować, należy zanalizować proces rządzenia (jak są podejmowane decyzje, kto uczestniczy w tym procesie i kto jest ich beneficjentem). Należy też obserwować szersze rezultaty działania organizacji publicznej takie, jak: zadowolenie społeczeństwa, poprawa warunków życia, zwiększenie przyrostu naturalnego, a nie tylko jej wydajność. Pojęcie wartości dodanej partnerstwa rozwiniemy w końcowej części opracowania, nawiązując jednocześnie do roli UE w promowaniu partnerskich rozwiązań.

Przytoczone treści dostarczają kolejnych argumentów na rzecz rosnącej pozycji koncepcji *governance* w administracji publicznej, choć należałoby odrzucić potencjalną hipotezę o całkowitym zastępowaniu administracji publicznej czy zarządzania publicznego przez *governance*.

### **3. European governance – czy istnieje europejski model współrządzenia?**

Koncepcja *governance* jest coraz szerzej wykorzystywana w polityce Unii Europejskiej i pokłada się w niej spore nadzieje na wewnętrzne wzmocnienie Unii i samego procesu integracji. Wyraźniejsze oznaki świadczące o faworyzowaniu tej koncepcji współrządzenia można dostrzec od początku bieżącego wieku. Romano Prodi, który w roku 2000 jako przewodniczący Komisji Europejskiej prezentował swój program na forum Parlamentu Europejskiego, wymienił cztery strategiczne cele swojej kadencji. Pośród nich znalazł się taki cel, jak promocja nowych form

*governance*. Na uwagę zasługuje też inny fakt będący tego konsekwencją: 25 lipca 2001 r. Komisja Europejska przyjęła Białą księgę *European governance* [Commission... 2001]. W dokumencie proponuje się otwarcie procesu kształtowania polityki Unii Europejskiej na opinie ludzi i organizacji współtworzących i wdrażających polityki. Proponuje się większą otwartość instytucji publicznych oraz ich odpowiedzialność wobec wszystkich zaangażowanych we współzrządzenie podmiotów. Powinno to pomóc zauważyć, że kraje członkowskie, działając razem w Unii Europejskiej, są zdolne zajmować się swoimi sprawami efektywniej. Dokument został szeroko upowszechniony na terytorium Unii Europejskiej oraz stał się przedmiotem ożywionej dyskusji.

Wspomniana Biała księga wymienia pięć zasad tzw. dobrego współzrządzenia (*good governance*). Są to: otwartość (*openness*), partycypacja (*participation*), odpowiedzialność (*accountability*), efektywność (*effectiveness*), spójność (*coherence*). Z racji wymienionego w tytule opracowania partnerstwa najwięcej uwagi poświęcimy zasadzie partycypacji, która w swojej istocie nawiązuje do partnerstwa. Jakość, odpowiedniość i efektywność polityki UE zależy od zapewnienia udziału w całym łańcuchu działań prowadzonych w ramach wspomnianych polityk – od początkowego pomysłu do końcowego rezultatu. Jednocześnie należy zdawać sobie sprawę z tego, że partycypacja w ogromnej mierze zależy od rządów poszczególnych krajów członkowskich, które przecież same współtworzą i później wdrażają polityki unijne na terenie swoich krajów.

Biała księga zaleca dalsze odchodzenie od hierarchicznego sprawowania władzy w ramach Unii Europejskiej oraz uzupełnienie stosowanego zestawu jej narzędzi takimi, które mają charakter pozalegisłacyjny. Choć lista proponowanych zmian jest dość długa, w opracowaniu nawiążemy tylko do tych, które są zorientowane na większe zaangażowanie obywateli w proces rządzenia i budowania wspólnej Europy oraz na większą otwartość instytucji administracji publicznej.

Analizowany dokument zwraca uwagę na potrzebę rozwijania dialogu Komisji Europejskiej z samorządami terytorialnymi na poziomie zarówno regionów, jak i na poziomie lokalnym. Komisja zadeklarowała m.in. takie rodzaje działań, jak: ustanowienie form stałego dialogu z przedstawicielami samorządów regionalnych i lokalnych, zwiększenie elastyczności przy adaptacji wspólnotowej legislacji pozwalającej na uwzględnienie istniejących warunków regionalnych i lokalnych, stworzenie i opublikowanie minimalnych standardów dotyczących konsultacji polityki UE oraz tworzenie struktur partnerskich w wybranych obszarach.

#### **4. Partnerstwo lokalne/regionalne w działaniach samorządów terytorialnych**

W ostatnich latach w krajach o dojrzałej demokracji obserwuje się tendencję do cedowania uprawnień i władzy innym podmiotom uczestniczącym w rozwoju gospodarczym obszaru. Argumentuje się, że sukces lokalnego i regionalnego rozwoju

gospodarczego jest bezpośrednio związany z siłą zdolności instytucjonalnej danego obszaru. Samorząd terytorialny stanowi autonomiczny element rządzenia w państwie. Jest to system złożony. Pełni w zakresie swoich kompetencji różne funkcje systemu rządzenia i posiada wyodrębnione do tego struktury (organy i jednostki organizacyjne). Pionierem zmian zorientowanych na usprawnienie administracji samorządowej w Europie była Wielka Brytania, gdzie można zaobserwować wprowadzenie bardzo dojrzałych rozwiązań. Obserwuje się tam np. odciążanie administracji lokalnej i przekazywanie zadań organizacjom prywatnym lub specjalnym zewnętrznym agencjom [Gibbs i in. 2001, s. 104]. Władze lokalne są motywowane do stawania się przedsiębiorczym samorządem. Rośnie rola partnerstwa lokalnego/regionalnego władzy samorządowej z bogatym zestawem podmiotów zarówno publicznych, jak i prywatnych.

Partnerstwo w kontekście rozwoju lokalnego/regionalnego jest terminem, który dopiero w ostatnich latach stał się niezwykle popularny w Polsce. Warto zatem nieco przybliżyć zarówno sam termin, jak i uwarunkowania procesu partnerstwa. Partnerstwo to współpraca osób i instytucji, uruchamianie lokalnych i pozalokalnych zasobów dla osiągnięcia wspólnie określonych celów [Gęsicka 1996, s.17]. Partnerstwo ma swoje wady i zalety. Dobrze opisuje je Sobolewski, pokazując równocześnie, że lista zalet jest znacznie dłuższa [Sobolewski 2006, s. 44-48]. Znajdują się na niej m.in.: łączenie zasobów, wiedzy, umiejętności. Partnerzy wnoszą również doświadczenie i odmienny punkt widzenia. Zdaniem wspomnianego autora partnerstwo umożliwia przygotowanie rzeczowej analizy potrzeb i szans rozwojowych terytorium oraz stwarza możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej dla danej społeczności lokalnej. Partnerstwo przez wspólne dyskusje i konsultacje przynosi lepsze rozpoznanie i zrozumienie sytuacji danego obszaru, jego potencjału i problemów. Łączenie zasobów oznacza również łączenie zasobów finansowych, którymi dysponują partnerzy. Pozwoli im to na realizację większych, efektywniejszych projektów. Partnerstwo umożliwia odpolitycznienie procesu podejmowania decyzji oraz aktywizację dotychczas biernych podmiotów. Wprowadza ono szczególne formy demokracji lokalnej, tworząc warunki do szerszej debaty społecznej i poszerzając możliwości działania [Duriasz-Bułhak, Milewski 2003, s. 9].

Niestety partnerstwo ma też pewne wady. Na pierwszym miejscu należy wymienić czasochłonność organizowania i długi okres karencji, czyli oczekiwania na pierwsze jego rezultaty. Ograniczeniem jest także potrzeba posiadania silnego lidera zarówno instytucjonalnego, jak i personalnego. Niestety nie zawsze osoby zajmujące wysokie stanowiska w samorządzie mają odpowiednie cechy przywódcze, co nie sprzyja pełnemu wykorzystaniu potencjału partnerskich struktur. Partnerstwo niesie też ryzyko powstania zamkniętej grupy partnerów, którzy zżyci we wzajemnej symbiozie nie dopuszczają do współpracy innych podmiotów. Niebezpieczeństwo stanowi także dążenie do nadmiernego poszerzania zakresu kompetencji partnerstwa. Koordynowanie działań może wtedy przynieść skutki przeciwne do zamierzonych [Duriasz-Bułhak, Milewski 2003, s.18]. Partnerstwo zamiast

działać jak katalizator rozwoju, wchłania wszelkie dotychczasowe inicjatywy. W efekcie poza nim tworzy się społeczna pustka.

Pomimo wymienionych wad, partnerstwo wykorzystywane jest szeroko w niektórych politykach wspólnotowych UE. Warto wymienić tu europejską politykę regionalną, nazywaną dziś polityką spójności, w której zasada partnerstwa skutecznie narzuca tworzenie partnerskich struktur zarządzania na szczeblach: UE, krajów członkowskich, regionów czy nawet na szczeblu lokalnym [Rudolf 2006, s. 44-53]. Komisja Europejska, wdrażając politykę spójności, obliguje beneficjentów do ustanawiania obowiązkowych kolegialnych ciał, które zarządzają dystrybucją pomocy strukturalnej, kontrolują ją i monitorują. Rezultaty partnerstwa są systematycznie mierzone i oceniane, a wyciągane wnioski służą wprowadzaniu zmian w tym zakresie. W ostatnim raporcie KE odnoszącym się do partnerstwa przy realizowaniu polityki spójności w okresie 2000-2006 [European... 2005] podjęty został interesujący wątek wartości dodanej (tutaj: korzyści płynącej z partnerstwa), o której to kategorii pisaliśmy wcześniej.

Autorzy raportu wymieniają 4 podstawowe korzyści. Pierwsza związana jest z kompetencjami, jakie mają członkowie struktur partnerskich. Ich wykorzystanie w wspólnym celu na poszczególnych etapach procesu programowania będzie służyć wyższej jakości programów i projektów. Ponadto szeroko zakrojone partnerstwo będzie prowadziło do większego zaangażowania i identyfikowania się partnerów z programem i jego wynikami. Wzmaga to w sposób oczywisty zainteresowanie partnerów osiągnięciem sukcesu przez program. Druga ze wspomnianych korzyści ma związek z transparentnością podejmowanych decyzji, którym przyglądają się partnerzy z różnych środowisk. Partycypacja władz lokalnych i regionalnych czy organizacji społecznych pozwala bowiem legitymizować proces podejmowania decyzji, neutralizując ewentualne wpływy polityczne czy inne. Kolejną korzyść wynika stąd, że partnerstwo skłania samorządy do wzmacniania zdolności instytucjonalnych, poznawania zasad polityki regionalnej UE, tworzenia dialogu między różnymi podmiotami itp. Udział różnych partnerów przynosi również możliwość wzmocnienia innowacji i uczenia się od innych. Czwartą korzyścią jest polepszenie jakości procedur administracji publicznej odpowiedzialnej za fundusze strukturalne w zakresie planowania i wdrażania procedur. Partnerstwo może też wpływać na stworzenie nowych ram instytucjonalnych opartych na wielu współpracujących sieciach lub opartych na relacjach z różnymi partnerami społecznymi i ekonomicznymi. Wzmocnia również tworzenie sieci współpracy instytucji i organizacji łączących poziom krajowy i regionalny.

## 5. Podsumowanie

Koncepcja *governance* ma silną pozycję jako uznany paradygmat w administracji publicznej. Wpisując się w filozofię zawartą w tej koncepcji, organizacje publiczne dążące do jak najlepszego spełnienia swoich funkcji wobec interesariuszy

szy coraz powszechniej zapraszają do współzrządzenia inne publiczne i niepubliczne podmioty. Termin *governance*, zdaniem autora, należy rozumieć jak współzrządzenie, i tak właśnie powinien być tłumaczony na język polski. Pozytywnym przykładem przyjęcia zasad dobrego współzrządzenia jest Unia Europejska, która z korzyścią nie tylko dla całego ugrupowania, ale i krajów członkowskich, regionów i jednostek lokalnych promuje ich wprowadzanie na wszystkich poziomach rządzenia. Partnerstwo lokalne/regionalne jest formą praktycznej realizacji koncepcji *governance* i miejmy nadzieję, że już wkrótce stanie się ono standardem w polskiej rzeczywistości samorządowej.

## Literatura

- Andrisani P.J., Hakim S., Savas, E.S., *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2002.
- Benington G., *Researching the New Public Management-The Role of Quantitative Methods*, [in:] *The New Public Management – Current Trends and the Future Prospects*, eds. K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie, Routledge, London 2001.
- Cleveland H., *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Manager*, Harper&Row, New York 1972.
- Commission of the European Communities, *European Governance a White Paper*, Brussels 25.07.2001, COM (2001) 428 final.
- Duriasz-Buřhak J., Milewski R., *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003.
- European Commission, *Partnership in 2000-2006 Programming Period. Analysis of the Implementation of the Partnership Principle*, Discussion Paper of DG Regio, Bruxelles 2005.
- Ferlie E., Hartley J., Martin S., *Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects*, „British Journal of Management” 2003, vol. 14.
- Frederickson H.G., Smith, *The Public Administration Theory Primer*, CO: Westview Press, Boulder 2003.
- Frederickson H.G., *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, [in:] *The Oxford Handbook of Public Management*, eds. E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., Ch. Pollitt, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Gęsicka G., *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, Katowice 1996.
- Gibbs D.C., Jonas A.E.G., Reimer S., Spooner D.J., *Governance, Institutional Capacity and Partnerships in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence from the Humber Sub-Region*, Royal Geographical Society (with The Institute of British Geographers) 2001.
- Hill C.J., Lynn L.E. Jr., Proeller I., Schedler K., „Policy Studies Journal” 2005, vol. 33, no. 2.
- Hirst P., *Democracy and Governance* [in:] *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, ed. J. Pierre, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Kernaghan K., Marson B., Boris S., *The New Public Organisation*, Institute of Public Administration of Canada, Toronto 2000.
- Kettl D., *Sharing Power: Public Governance and Private Markets*, Brookings Institution, Washington DC 1993.
- Lynn L.E. Jr., Heinrich C., Hill C., *Improving Governance: A New Logic For Empirical Research*, Georgetown University Press, Washington DC 2001.
- Mikulowski W., *Nauka administracji, zarządzanie publiczne i paradygmat rządzenia publicznego*, [w:] *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Korzuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.



- Modern Governance: New Government – Society Interactions*, ed. J. Kooiman, Sage, London 2003.
- Moore M., *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge 1995.
- Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Nye J.S., Donahue J.D., *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution, Washington DC 2000.
- Rudolf W., *Zasada partnerstwa i jej praktyczne znaczenie w polityce regionalnej na przykładzie Polski*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. D. Strahl, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1124, AE, Wrocław 2006.
- Sobolewski A., *Partnerstwo dla rozwoju*, „Dialog” 2006 nr 2.
- Sorensen G., *The Transformation of the State: Beyond the Myth of Retreat*, Palgrave Macmillan, London 2004.
- The Oxford Handbook of Public Management*, eds. E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., Ch. Pollitt, Oxford University Press, Oxford 2005.

## **LOCAL/REGIONAL PARTNERSHIP AS A FORM OF THE IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE IN TERRITORIAL MANAGEMENT**

### **Summary**

The article concerns the *public governance*, which is the fashionable, in the Western countries, but not yet popular in Poland concept applied to public administration. The literature analysis resulted in the conclusion that the term is differently understood by different authors and it is very capacious. The author proposes the new Polish translation of governance “*współzrządzenie*”, which has wider meaning than the previously used term „*zrządzenie*”. It is the European Union which tries to use the potential of governance in its multilevel policy. The Union also actively promotes this concept among Member States and territorial self-governments.